## Tien jaar Aruba Human Resources Association

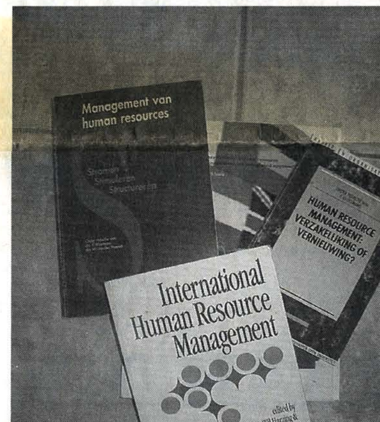
# 'Vitamine C staat voor Care, de zorg voor de mensen binnen een bedrijf'

door Marjanne Havelaar

**Tevreden werknemers, een laag ziekteverzuim, een hoge productiviteit en blije klanten. De droom van ieder bedrijf. Een vriendelijke baas, een goed salaris, mee mogen praten over de dagelijkse gang van zaken en een prettige werkplek. De droom van vele werknemers. Zijn dromen bedrog of kunnen ze werkelijkheid worden? De mensen van human resources werken dagelijks aan het realiseren van optimale werkomstandigheden, waardoor het personeel zo goed mogelijk kan functioneren. Maar ook de human resource managers hebben hun behoeften. Om te peilen hoe het daarmee staat, heeft de Aruba Human Resources Association (AHRA) onlangs een enquete gehouden in het Arubaanse bedrijfsleven. Uit de antwoorden valt op te maken dat er nog veel werk aan de winkel is. Werk voor bedrijven, personeel en niet te vergeten de overheid.**

Voor veel mensen betekent de term human resources niet veel. "Zoiets als personeelsmanangement", wordt meestal gedacht, "sollicitatiegesprekken en salariszaken". Hoewel deze werkzaamheden veelal wel deel uitmaken van het takenpakket van de human resource manager, beslaat het werkveld een veel groter terrein. Van de moderne human resource manager wordt verwacht dat hij of zij een bijdrage levert aan het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf door ervoor te zorgen dat de medewerkers zo goed mogelijk functioneren. Als randvoorwaarde daarbij wordt wel gesteld dat de kosten die door het personeelsmanagement worden gemaakt moeten opwegen tegen de opbrengsten van het beleid.

Human resource management wordt vaak gelijkgesteld aan een betere benutting en ontwikkeling van menselijk talent in organisaties. Hierbij ligt het accent op opleidingen en loopbaanbeleid. Toch is dat niet voor alle soorten ondernemingen van belang. Winkelbedrijven bijvoorbeeld, zullen na de primaire trainingen van het personeel, er niet veel behoefte aan hebben om hun mensen allerlei opleidingen te laten volgen. Voor ondernemingen die zich in een sterk ontwikkelende bedrijfstak bevinden, zoals telecommunicatie bedrijven, geldt juist de eis van continue scholing, om de ontwikkelingen te kunnen bijbenen. Zijn de medewerkers niet op de hoogte van de laatste nieuwigheden, dan gaan de klanten naar een ander.
Eigenlijk kan gesteld worden dat human resource management alles inhoudt wat direct of indirect van invloed is op de mensen die in het bedrijf werken. Het gaat daarbij om een breed scala van onderwerpen, zoals salarissen, functiewaardering, prestatiemeting en eventueel beloning daarvan, het regelen van overwerk, vrije dagen en andere arbeidsomstandigheden, loopbaanplanning, opleidingen, cursussen en trainingen, aannamebeleid en sollicitatieprocedures. Hoewel deze onderwerpen allemaal gericht zijn op het welbevinden van het personeel, is de achterliggende gedachte heel commercieel. Mensen die het naar hun zin hebben op hun werkplek functioneren beter dan medewerkers die met tegenzin aan de slag gaan. Een bedrijf is er uiteraard bij gebaat dat de werknemers optimaal functioneren. Men kan dus stellen dat human resources niet slechts een zaak zijn van de desbetreffende manager, maar van de hele organisatie.



*Dikke stapels boeken zijn geschreven over Human Resource Management. Het blijft echter mensenwerk om de theorie in de praktijk toe te passen.*

### BOEMAN OF REDDER

Een vereiste voor een goed human resources beleid is echter dat de manager daarvan zelf goed kan functioneren. Ook daarvoor zijn allerlei randvoorwaarden van belang. Het bedrijf zal ruimte moeten maken voor het werk van de human resource manager, door er op alle mogelijke terreinen rekening mee te houden. Overal werken tenslotte mensen. Ook een inkoop- of marketingmanager zal een open oor moeten hebben voor de human resource aspecten van zijn of haar afdeling. Vaak ontstaat getouwtrek tussen een afdelingsmanager en de human resource manager. Deze laatste wordt veelal gezien als de boeman, die weer met het verlanglijstje vol dure wensen komt. Werpt het human resourcebeleid echter vruchten af, dan wordt de manager beschouwd als de redder in nood. Van groot belang is dus dat alle managers samenwerken, met elkaar een denktank vormen ten aanzien van alles waar mensen bij betrokken zijn.

Echter, niet alleen de omstandigheden binnen het bedrijf, maar ook die daarbuiten bepalen voor een belangrijk deel de mogelijkheden en onmogelijkheden ten aanzien van human resources. Om de stand van zaken ten aanzien van human resources eens duidelijk in beeld te brengen heeft de AHRA onlangs een onderzoek gehouden onder Arubaanse bedrijven. Meer dan vijftig organisaties hebben vragen beantwoord over hun bedrijf, de positie van human resources daarbinnen en de rol van de overheid ten aanzien van wat kan en niet kan.
Met het doen van het onderzoek heeft de AHRA de stap gezet van intern gericht op de leden, naar extern gericht op de andere partijen die een rol spelen bij het werk van de afdeling Human Resource Management.

### REGELS

De respondenten zijn voor dertig procent afkomstig uit de toeristische sector. De rest onderneemt activiteiten op het gebied van groot- of kleinhandel, industrie, nutsbedrijven of financieel-administratieve dienstverlening.
Alle bedrijven, zonder een enkele uitzondering, maken zich zorgen over de hoge personeelskosten. Uiteraard speelt ook de onzekerheid rondom een mogelijke verhoging van de premie voor de Algemene Ziektekostenverzekering een belangrijke rol, wanneer bedrijven nadenken over personeelskosten.
Maar liefst negentig procent van de bedrijven heeft grote problemen met het vinden van gekwalificeerde werknemers en als ze die vinden, raakt men verstrikt in het web van arbeidswetgeving en regels. De AHRA beschouwt het dan ook als een van haar taken om regelmatig overleg te hebben met Directie Arbeid over dit soort zaken. Een handicap daarbij is wel dat de bestuursleden hun taken geheel op basis van vrijwilligheid verrichten, dus niet altijd voldoende tijd ter beschikking hebben.
De looneisen die werknemers stellen worden doorgaans ingegeven door de kosten van levensonderhoud. Iedereen met een bepaald uitgavenpatroon, wil dat graag kunnen handhaven. Daarom is voor veel werkgevers de stijgende inflatie een factor om zeker rekening mee te houden.
Ten aanzien van het personeel is het opleidingsniveau niet altijd wat werkgevers graag zouden willen zien. Een zeker even zwaar tellend probleem is dat van de werkvergunningen voor niet-Arubaanse werknemers. Daarnaast is het ziekteverzuim een probleem bij bijna driekwart van de respondenten. De in de Arubaanse maatschappij verankerde onmogelijkheid om op een flexibele manier het personeelsbestand in te vullen, wordt door zeven van de tien bedrijven als een probleem ervaren.

De AHRA heeft na analyse van de onderzoeksresultaten een aantal aandachtspunten op een rij gezet, uiteenvallend in een aantal categorieen. Ten aanzien van de arbeidsmarkt blijken er twee grote problemen te zijn die veel aandacht van de Human Resource Managers opeisen. Enerzijds zijn er geen Arubaanse werknemers te vinden voor de laagstbetaalde arbeidsplaatsen. Daarnaast zijn er voor veel gespecialiseerde functies geen specifiek daarvoor opgeleide mensen te vinden op de arbeidsmarkt. De AHRA wil graag met de verantwoordelijken voor de diverse opleidingen over deze knelpunten praten, en natuurlijk ook met de overheid. Daarbij wordt gedacht aan bijvoorbeeld het instellen van bepaalde incentives om mensen te stimuleren bepaalde opleidingen te volgen.

*Gebroederlijk naast elkaar. De ministeries waar werkgevers en werknemers het meest mee te maken hebben. Links het ministerie van Arbeid, rechts dat van Justitie.*

Met name in de dienstverlenende sector worden bedrijven in steeds sterkere mate geconfronteerd met een personeelsbestand dat niet in staat is tegemoet te komen aan de toenemende servicebehoefte van de clienten. De AHRA wil èn via de opleidingen èn via haar leden manieren zoeken om personeelsleden hierin te scholen. Overigens zal daarbij zeker ook de aandacht worden gevestigd op de werkomgeving van de employee zelf. Men kan tenslotte veel makkelijker tot betere prestaties komen in een stimulerende werkomgeving.

### VITAMINE Z

Om het belang van Human Resource Management onder de aandacht van bijvoorbeeld directies van bedrijven te brengen, dienen de human resource managers in staat te zijn te analyseren wat de resultaten zijn van hun beleid. Wanneer functionarissen met harde gegevens ten aanzien van productiviteit naar de directie stappen, zal dat veel eerder overkomen dan met een 'vaag verhaal' over tevredenheid. Deze verzakelijking, ook wel vitamine Z genoemd, kan juist in deze tijd van economische teruggang tegengas geven, wanneer men gaat overwegen mensen te ontslaan uit kostenoverwegingen. Als een manager bijvoorbeeld kan aantonen dat het ontslaan van een paar mensen geld gaat kosten, omdat de anderen gedemotiveerd raken en hij of zij heeft daar harde cijfers bij, heeft een discussie daarover een zakelijk karakter. Dit is heel belangrijk voor het inbedden van Human Resource beleid in de bedrijfsvoering.
Naar de overheid toe denkt de AHRA dat er veel te verbeteren valt op het gebied van de communicatie. Nu is er volgens hen te weinig overleg tussen de overheidsdepartementen die zich met arbeidszaken bezighouden, zoals Directie Arbeid en Directie Immigratie en Naturalisatie. Om een goed beleid te kunnen uitstippelen zou ook meer informatie moeten worden verzameld over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de wensen van de private sector. Volgens de AHRA zou zeer zeker gewerkt moeten worden aan de papierwinkel die nu moet worden doorgeworsteld bij het regelen van allerlei arbeidszaken. Ook aan de regels en wetten valt het een en ander te verbeteren. Vooral moderne werkvormen, zoals flexwerk en deeltijdarbeid zijn op Aruba nog niet goed bij wet geregeld, terwijl de behoefte daaraan, zowel bij werkgevers als bij werknemers, hand over hand toeneemt. De AHRA is van mening dat de overheid momenteel te veel eenzijdig kijkt naar de belangen van de werknemers, terwijl aan de belangen van het bedrijfsleven weinig tot geen aandacht wordt besteed. Daarnaast heeft men weinig goede woorden over voor het functioneren van Jobcenter, de instantie waar werkzoekenden en vacatures met elkaar gecombineerd worden.

### VERBETERING

Ook op het gebied van opleidingsmogelijkheden ziet de AHRA mogelijkheden tot verbetering. Niet alleen zou het opleidingsniveau van instromers op de arbeidsmarkt meer aangepast kunnen worden aan de eisen van bedrijven, ook zou de opleidingen voor middelbaar beroepsonderwijs meer specialisaties moeten aanbieden, zoals hospitality.
Overigens is het bestuur druk bezig met het organiseren van een seminar over de onderwerpen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. De leden worden daarover onder andere geinformeerd via de nieuwsbrief die regelmatig verschijnt. Daarin staan overigens ook allerlei andere mededelingen van het bestuur en van de leden. De nadruk ligt daarbij natuurlijk op de wensen van de leden, zoals het hoort in het kader van Human Resources.

*De Aruba Human Resources Association is opgericht op 2 juli 1993. De vereniging bestaat uit zelfstandige beroepsbeoefenaren en stelt zich ten doel de kwaliteit van professioneel personeelsbeheer te verhogen. Hiertoe wordt een aantal activiteiten ondernomen. Door het stimuleren van beroepsontwikkeling wordt de bijdrage van ieder lid gestimuleerd. Tijdens bijeenkomsten, maar ook daarbuiten, worden informatie en ideeen uitgewisseld tussen leden onderling. Ook worden contacten onderhouden met andere aanverwante beroeps- en vakorganisaties. Naar de leden toe wordt het belang van hun verantwoordelijkheid voor een degelijke planning benadrukt, alsmede voor het uitvoeren van programma's met betrekking tot personeelsbeleid. Een ander aspect waar de vereniging zich mee bezig houdt is het vaststellen en promoveren van gedragsregels voor de leden, teneinde de ethische normen van het beroep van personeelsmanager te verhogen. Ook worden diensten en producten van hoge kwaliteit verleend aan de leden, zowel op verzoek van de leden zelf als op aangeven van het bestuur. Hiermee wordt gewerkt aan het leiden en opleiden van de leden, waardoor een bijdrage wordt verleend aan de professionele ontwikkeling. Niet alleen de technische kant van het werk van de human resource manager wordt hiermee versterkt, maar ook de organisatiedeskundigheid.*
*Naast de versterking van inhoudelijke kant van het beroep, wordt gewerkt aan het versterken van de organisatie van beroepsbeoefenaren, door het verschaffen van middelen ter bevordering en oprichting van afdelingen van personeelsmanagers. Daarnaast fungeert de AHRA als spreekbuis voor haar leden in de zakenwereld en bij de overheid.*
*Voor het jaar 2003 bestaat het bestuur uit voorzitter Jan Noordzij, secretaris Norma Brinkenberg, penningmeester Yvonne Spellen, director educatie commissie Grecia Kock, director ledenservice commissie Tessely Koolman, director externe relaties Janine Cratz en director Public Relations Nathalie Fowler.*